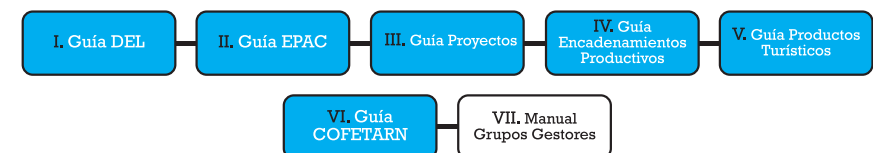


Manual de Grupos Gestores



Manual de Promoción DEL



El Consorcio DEL, agradece el valioso aporte de:

Red Nacional de Grupos Gestores
Desarrollo del Manual y Diseño



David Mazariegos
Redacción de la Guía

Lic. Ottoniel Celada
Revisión

Fundación Soros de Guatemala
Reproducción de los materiales

Lunes Cansados Producciones
Diseño e Impresión
lunescansados@gmail.com

1ª. Edición
Noviembre 2,009

“Las ideas, afirmaciones y opiniones que se expresen en este material no son necesariamente las de la Fundación Soros Guatemala. La responsabilidad de las mismas pertenece únicamente a sus autores”

PRESENTACIÓN

El Desarrollo Económico Local (DEL) es una teoría que se ha extendido desde hace más de una década en Guatemala. Muchas formas de intervención han permitido generar experiencias y conocimientos en torno al tema. Sin embargo, aun no se ha logrado la institucionalización de dicha teoría, sus experiencias ni sus estrategias de acción.

Ante la necesidad de institucionalizar y promocionar el tema de DEL y sus estrategias en nuestro país, en el mes de Abril del año 2,008 nació el **Consortio de Desarrollo Económico Local (Consortio DEL)**, el cuál puede definirse como la integración de varias organizaciones vinculadas al DEL y que unen esfuerzos para conformar un centro de pensamiento que facilite los conocimientos sobre el tema.

Una de las líneas de acción del Consortio DEL es el diseño, publicación y difusión de materiales didácticos sobre diversos temas relacionados al Desarrollo Económico Local, como una estrategia que permita: a) Divulgar y promover el conocimiento generado, b) Contribuir a la formación de capacidades técnicas del recurso humano y; c) Contribuir al mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de las instituciones nacionales tanto públicas como privadas que trabajan a favor del DEL.

Por tal razón, se ha redactado el presente Manual de Promoción DEL que consta de siete Guías que tienen como objetivos: a) orientar las acciones de las personas e instituciones que apoyan el DEL; b) proveer de herramientas de apoyo para la gestión de actividades productivas y que mejoren el clima de negocios, y c) establecer una base documentada de las estrategias realizadas en Guatemala que permitan continuar con la construcción de nuevos conocimientos sobre Desarrollo Económico Local.

Es importante mencionar, que el presente Manual de Promoción DEL y sus Guías no es una herramienta rígida, más bien es una herramienta que puede ser ajustada dependiendo del contexto y de las particularidades de las entidades y actores que lo apliquen.

Para lograr los objetivos propuestos, los materiales desarrollados serán difundidos ante los gobiernos locales, asociaciones, ong's, organizaciones de apoyo con mayor presencia en el país, universidades, consejos de desarrollo y grupos gestores, los cuales mediante el desenvolvimiento de sus actividades a nivel local mejoraran las condiciones de su población.

INTRODUCCIÓN

Durante el proceso para hacer Desarrollo Económico Local, se ha concretado la necesidad de que existan personas asociadas de diversos sectores que en coordinación generen acciones que propicien un ambiente que permita el trabajo intersectorial para el beneficio del territorio.

El presente manual ha sido preparado para responder a la inquietud sobre formación de Grupos de Coordinación, los cuales llamaremos “Grupos Gestores”, ya sea por la necesidad detectada en los municipios o por la demanda de un grupo de personas interesadas en el desarrollo de su localidad. Tiene dentro de sus principales objetivos dar a conocer a cada uno de los integrantes los lineamientos básicos y prácticos para la conformación de Grupos Gestores.

También se pretende que los municipios en los cuales se encuentran conformados los Grupos Gestores puedan contar con la información necesaria, relacionada con las funciones principales de los Grupos Gestores, además de todo el proceso que se lleva a cabo; teniendo siempre como base el desarrollo económico local de las áreas de influencia.

Para lograr los propósitos planteados anteriormente, el presente manual esta dividido en cinco capítulos. El primero proporciona información general que todo miembro actual o potencial debe conocer: integración del Grupo Gestor, estructura de la organización, actividades principales, etc. El segundo capítulo aborda específicamente el aspecto organizacional en cuanto a la legalización del grupo y obligaciones fiscales, esta última ha sido el talón de Aquiles de muchas organizaciones de la sociedad civil.

En el ámbito administrativo, el día a día del Grupo Gestor se explica en el tercer capítulo. La elaboración de planes, estratégico y anual, así como los principales registros que deben habilitarse son la parte medular de esta sección. En los últimos dos capítulos se explica las principales actividades que desarrollaría el Grupo Gestor y sus relaciones interinstitucionales y de comunicación, respectivamente.

Cabe mencionar que dichos Grupos Gestores legalmente constituidos, pueden contar con el apoyo de la Red Nacional de Grupos Gestores quienes de acuerdo a su estructura operativa apoyan y orientan las actividades e iniciativas de carácter productivo y competitivo de dichos Grupos Gestores.

INDICE

CAPÍTULO 1: INFORMACIÓN GENERAL DE LOS GRUPOS GESTORES

1.1	Qué es un grupo Gestor	09
1.2	Integración	09
1.3	Estructura Organizacional	10
1.4	Objetivos	10
1.5	Beneficios esperados	11
1.6	Actividades Principales	11
1.7	Valores y Principios	12
1.8	Características	13
1.9	Perfil del Grupo Gestor	13
1.10	Perfil de los asociados	13
1.11	Proceso de Formación	14

CAPÍTULO 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1	Legalización	15
2.2	Obligaciones Fiscales	18
2.3	Costos de los Servicios de Legalización	20

CAPÍTULO 3: DESARROLLO ADMINISTRATIVO

3.1	Administración	21
3.2	Plan Estratégico	22
3.3	Plan Operativo Anual	23
3.4	Reuniones	25
3.5	Comisiones	25
3.6	Libro de actas	25
3.7	Libro de Asociados	26
3.8	Sede	26
3.9	Personal Operativo	26
3.10	Medios de Sostenibilidad	26
3.11	Membrecía	27
3.12	Historial	28
3.13	Acreditamiento a la Red Nacional de Grupos Gestores	29

CAPÍTULO 4: DESARROLLO OPERATIVO

4.1	Estudio de Potencial Económico y Agenda de Competitividad	30
4.2	Monografía Económica	31
4.3	Identificación de Productores	31
4.4	Fomento de la Asociatividad	31
4.5	Capacitaciones	31
4.6	Conferencias, Congresos y Eventos	32
4.7	Intercambio de Experiencias	32
4.8	Ferias especializadas y Ruedas de Negocios	32
4.9	Alianzas Estratégicas	32
4.10	Formulación de Proyectos	33
4.11	Gestión de Proyectos	33
4.12	Ejecución de Proyectos	34
4.13	Gestión de Estudios o Investigación	34
4.14	Vinculación de Mercados	34

CAPÍTULO 5: RELACIONES Y COMUNICACIÓN

5.1	Fomentar relaciones Interinstitucionales	35
5.2	Interrelación con el gobierno local	35
5.3	Participación en Consejos de Desarrollo	36
5.4	Participación en la comisión FETARN	36
5.5	Interrelación con los Medios de Comunicación	36

BIBLIOGRAFÍA	39
--------------	----

Directorio del Consorcio	40
--------------------------	----

CAPÍTULO 1

INFORMACIÓN GENERAL DE LOS GRUPOS GESTORES

1.1 QUÉ ES UN GRUPO GESTOR

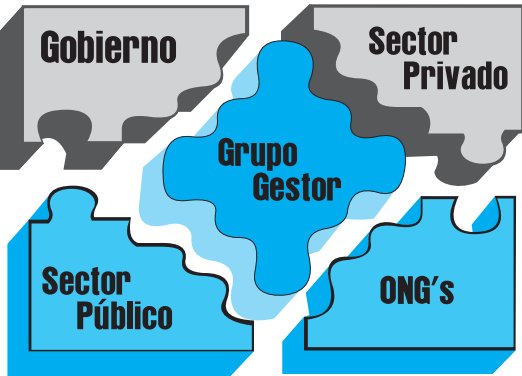
Un “Grupo Gestor” es una asociación líder, creada bajo un enfoque empresarial, especializada en desarrollo económico local que contribuye al fortalecimiento económico de su municipio, generando así un modelo de desarrollo descentralizado. Contemplando dentro de su naturaleza el ser una asociación civil, local, permanente, autónoma, no lucrativa, privada, de desarrollo integral, apolítica, no partidaria y no religiosa.



1.2 INTEGRACIÓN

La integración de un Grupo Gestor incluye a personas representativas (líderes idóneos) de diferentes sectores entre ellos: empresarios, comerciantes, agricultores, profesionales, académicos, representante(s) de la Alcaldía local, instituciones de desarrollo, organizaciones no gubernamentales, etc., que a título personal trabajan de forma voluntaria para promover el desarrollo económico de sus municipios.

Su número mínimo debe ser de siete personas (por razón de legalización) y máximo de veinte (por razón de funcionalidad).



1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Por ser esta una asociación local a nivel municipal y con autonomía, se constituye con una Asamblea General, integrada por todos los miembros activos y miembros honorarios.

La Asamblea General nombra una Junta Directiva, integrada por un mínimo de cinco personas que se renuevan a cada **dos años**. La Junta Directiva se conforma con un Presidente, un Vicepresidente que le puede sustituir por ausencia, un Tesorero, un Secretario y tres Vocales.

1.4 OBJETIVOS:

General:

- Promover el Desarrollo Económico Local –DEL– en el municipio, como mecanismo para mejorar el nivel de vida de sus habitantes y contribuir al desarrollo nacional.

Específicos:

- Fomentar la Asociatividad en el municipio.
- Mejorar el clima de negocios en el municipio.
- Trabajar las actividades priorizadas en el Estudio de Potencial Económico y Agendas de Competitividad –EPAC–, o en el estudio de Cadenas Productivas.
- Dinamizar la economía local, a través de potenciar las ventajas comparativas.
- Incrementar el nivel de productividad local.
- Apoyar toda actividad relacionada con Desarrollo Económico Local.

1.5 BENEFICIOS ESPERADOS:

- Generar fuentes de empleo o autoempleo.
- Mejorar el ingreso promedio de los habitantes del municipio.
- Promover y facilitar la inversión productiva en el municipio.

1.6 ACTIVIDADES PRINCIPALES:

- Identificar el potencial productivo (fuentes de riquezas del territorio). La Guía II presenta paso a paso los procesos para elaborar el Estudio de Potencial Económico y Agenda de Competitividad.
- Formular y gestionar proyectos productivos con el fin de dinamizar la economía local y regional. La Guía III presenta el procedimiento para la formulación de proyectos productivos privados.
- Organizar localmente a los productores.
- Gestionar y Participar en Capacitaciones y asistencia técnica especializada.
- Organizar y participar en eventos de promoción y oferta de servicios y productos como ferias especializadas y ruedas de negocios.
- Promover y respaldar iniciativas públicas o privadas que mejoren el clima de negocios.
- Facilitar la demanda y la oferta de productos y servicios a nivel local, nacional e internacional.
- Mejorar la productividad local.
- Realizar un proceso de concertación para la integración y consolidación de actores que corresponden a los sectores públicos y privados.
- Promover la participación ciudadana con esquemas propositivos que motiven alianzas estratégicas entre el sector privado, la municipalidad, la academia y otros grupos y personas claves del municipio. (Ver Guía VI).

- Impulsar mejores condiciones socio políticas a nivel local en los niveles de participación establecidos, involucrando a la población en proyectos de beneficio general.

1.7 VALORES Y PRINCIPIOS:

Para llevar a cabo las distintas actividades y funciones, el movimiento de Grupos Gestores se fundamenta en los siguientes valores y principios:

- **Integridad:** Actuar justa y correctamente haciendo siempre el bien. Todo servicio, atención y trabajo debe ser de respeto a las personas, leyes y normas. Realizar con ética y autenticidad las labores así como de forma honesta y ejemplar.
- **Perseverancia:** Esforzarse continuamente para alcanzar las metas y objetivos trazados en pro del bien de los municipios. No rendirse ante las dificultades encontradas sino que con firmeza y compromiso buscar soluciones oportunas.
- **Emprendedurismo:** Transformar ideas exitosas en acciones concretas. Realizar e impulsar aquellas acciones o sueños que permiten mejorar la calidad de vida de la personas.
- **Identidad:** Trabajar con convicción por el municipio, por el país y por las creencias. Estar consientes de que no existe mejor motivación que ésta.
- **Solidaridad:** Creer en el bien común, en una vida exitosa para todos. Responder a las necesidades de las personas, de los vecinos, del municipio, del país. Tener un enfoque participativo en todas las acciones para consolidar el trabajo a realizar.
- **Consenso:** De común acuerdo y con el consentimiento de todos los involucrados tomar decisiones y realizar actividades consientes de la amplia experiencia con que cada sector o individuo posee.
- **Innovación:** Apoyar y confiar en el talento humano que genera soluciones originales y creativas, que a la vez son exitosas. Superar la rutina, lo convencional y ser un movimiento que modifica procesos y los transforma en beneficios.

1.8 CARACTERISTICAS:

- Gestor.
- Asociativo.
- Voluntario.
- Autónomo.
- No lucrativo.
- Líder.
- Empresarial.
- Apolítico.
- Sostenible.
- No religioso.
- Endógeno.

1.9 PERFIL DEL GRUPO GESTOR:

El Grupo Gestor incluye a personas representativas y con liderazgo, que a título personal trabajan de forma voluntaria para cumplir con sus fines. Dichos líderes corresponden a diferentes sectores económicos del municipio, lo cual permite generar una diversidad de aportes, ideas y enfoques los cuales son priorizados en consenso para el bien común del municipio. Puede contarse con:

- Empresarios y Productores de los principales sectores económicos del municipio como: turismo, agrícola, industrial, de servicios, comercial, artesanal, etc.
- Representantes de entidades publicas y/o privadas vinculadas al desarrollo económico local como: representantes de la municipalidad (corporación municipal) o de los sistemas de consejos de desarrollo (Cocode, Comude).
- Representantes de instituciones de desarrollo, Cooperativas, Organizaciones No Gubernamentales, etc.
- Líderes locales.
- Profesionales y Académicos.

Es conveniente que el Grupo Gestor esté conformado por al menos tres sectores de los mencionados anteriormente, y con el paso del tiempo se puedan incorporar otros sectores.

1.10 PERFIL DE LOS ASOCIADOS:

Dentro de la filosofía y dinámica de los miembros del movimiento de Grupos Gestores, se presenta el perfil idóneo de los asociados:

- Residir en el municipio del Grupo Gestor.
- Ser de reconocida honorabilidad dentro de su comunidad.
- Ser parte de uno de los sectores económicos identificados anteriormente.
- Tener vocación de servicio.
- Poseer cualidades de liderazgo positivo.
- Disponer de tiempo.
- Poseer la habilidad de trabajar en equipo.
- Tener buenas relaciones interpersonales.
- Poseer un alto nivel de identidad con su municipio.

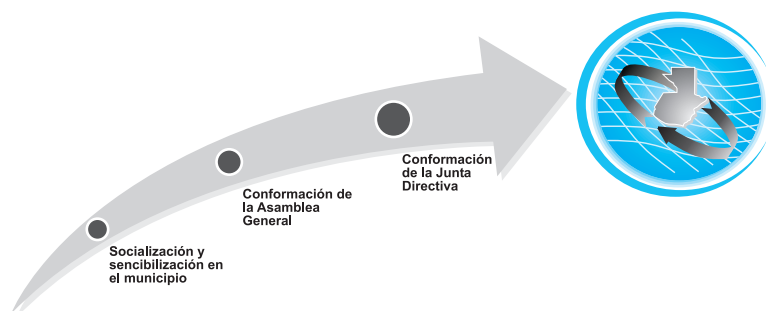
Es importante no aplicar solamente el concepto de vecindad para el perfil de un asociado. Una persona originaria de otro lugar pero que cumpla con los requisitos anteriormente mencionados puede calificar dentro del perfil.

1.11 PROCESO DE FORMACIÓN:

Ya sea que la inquietud de formar un Grupo Gestor surja de la necesidad detectada en el municipio o de la demanda de un grupo de personas interesadas en el desarrollo del municipio, es necesaria la socialización y sensibilización a través de reuniones o charlas orientadas a los líderes y representantes de los diferentes sectores del municipio.

Después de haber socializado la iniciativa, se procederá a conformar la Asamblea General, quienes serán el total de personas que están decididas a apoyar el movimiento para el bien de su municipio. Dicha Asamblea General conforma su Junta Directiva la cual llevará la representación del Grupo Gestor.

Es importante hacer mención que desde que se celebra la primera fase de sensibilización será necesario dejar documentado las actividades realizadas así como los acuerdos y compromisos en un libro de Actas. Para estas actividades se contará con el acompañamiento de un profesional de la Red Nacional de Grupos Gestores.



CAPÍTULO 2

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1 LEGALIZACIÓN (conformación de una Asociación Civil):

Debido a la naturaleza de los Grupos Gestores y de acuerdo a los requerimientos de la normativa legal de Guatemala para todas las asociaciones civiles, es necesario que el Grupo Gestor cumpla con los siguientes requerimientos:

- Poseer Escritura Pública de Constitución debidamente registrada.
- Poseer Acta Notarial del Nombramiento del Representante Legal, debidamente registrada.
- Estar inscrito ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), y poseer el Número de Identificación Tributaria (NIT).
- Constancia de Exención de Impuestos.
- Llevar contabilidad completa.

Las particularidades, características y procesos de obtención de cada uno de los anteriores requerimientos se describen a continuación:

- Escritura Pública de Constitución.** Documento que contiene los Estatutos que regirán a la asociación, deberá ser elaborado por un Notario. En caso de no conocer la información a incluirse en este documento, se debe solicitar a la Red Nacional de Grupos Gestores un modelo de escritura debidamente validado.
- Acta Notarial de Representación Legal.** Debido a que el Grupo Gestor es una entidad con personería jurídica, es necesario que se designe una persona física la cual tendrá a cargo la representación ante segundas personas. Dicha representación es otorgada mediante acta elaborada por un Notario. Generalmente el presidente de la Junta Directa tiene la responsabilidad de representar al Grupo por un periodo similar al de su cargo, dos años.

Tanto la Escritura Pública de Constitución como el Acta Notarial de Representación Legal deberán estar registradas en el Sistema Informático de Personas Jurídicas (SIRPEJU) del Ministerio de Gobernación el cual le dará validez a los documentos.



La solicitud para los registros son planteados mediante oficio dirigido al Señor(a) Ministro(a) de Gobernación, en el cual se describen el número de escritura, generales del representante legal y nombre del notario que faccionó los documentos. Debe ser firmada por el representante legal y entregar los timbres respectivos.

Durante estos procesos, se debe contar con la asesoría de un profesional del Notariado, con quien conjuntamente se revisaran los contenidos de los documentos para evitar el rechazo del expediente y errores no intencionales en sus redacciones.

c. Inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria:

Inmediatamente después de que cada Grupo Gestor obtiene sus documentos legales, es necesario contratar los servicios de un contador público para que, conforme a los formularios otorgados por dicha instancia, realice la Inscripción del Grupo Gestor ante Registro Tributario Unificado (RTU), base de datos que posee la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) acerca de todos los contribuyentes, con este proceso se obtiene el Número de Identificación Tributaria "NIT".

d. Constancia de Exención de Impuestos. Debido a la naturaleza de las actividades de un Grupo Gestor, este goza del derecho de estar exento al pago de algunos impuestos contemplados en las leyes tributarias de Guatemala, siempre con algunas condicionantes legales que deben acatarse, sin embargo, dicho derecho debe hacerse valer, únicamente, mediante la obtención de una Constancia de Exención de Impuestos escrita y emitida por la Superintendencia de Administración Tributaria.

Luego de haberse inscrito en la SAT y de haber obtenido el Número de Identificación Tributaria, el nuevo Grupo Gestor conjuntamente con el Contador debe elaborar una nota dirigida a la misma superintendencia solicitando la exención de impuestos, adjuntándole los documentos indicados en dicha instancia. En la página siguiente se presenta un modelo de la nota a elaborar.

Después de presentar la solicitud debe esperarse un tiempo prudencial de dos meses, aproximadamente, para que SAT resuelva. De no notificarse de forma telefónica el resultado del proceso, es conveniente que el Contador o bien el Representante del Grupo Gestor, se presente ante el funcionario de la SAT que conoce la solicitud, con el objetivo de darle seguimiento oportuno al proceso.

En caso obtener una resolución favorable, inmediatamente debe actualizarse el estado de exención en que se encuentra el Grupo Gestor en el Registro Tributario Unificado de la SAT, mediante formulario de Inscripción y Actualización que provee la SAT, a fin de no incurrir en incumplimientos.

Caso contrario, la SAT indicará las razones por las cuales no se obtuvo la resolución favorable, teniéndose que hacer las recomendaciones y correcciones sugeridas a fin de ingresarlas nuevamente para su aprobación. Proceso que se extenderá por aproximadamente 2 meses más.

Modelo de la nota a elaborar para solicitar exención de pago de impuestos:

Grupo Gestor, Sociedad Civil Dirección. Teléfono.	
Lugar y Fecha de emisión de la solicitud	
Señores: Superintendencia de Administración Tributaria. Ciudad.	
Respetables Señores:	
Yo, (Indique el nombre del representante legal), Representante Legal del Grupo Gestor Sociedad Civil, que se identifica con el número de Identificación Tributaria (indique el NIT del Grupo Gestor) con dirección para recibir notificaciones en (indique dirección completa del Representante legal que incluya municipio y departamento), solicito ante la Superintendencia de Administración Tributaria la EXENCIÓN, de los siguientes impuestos:	
- Impuesto al Valor Agregado -IVA- - Impuesto sobre la Renta -ISR- - Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz -IETAAP- - Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado para Protocolos - Impuesto sobre Productos Financieros -ISPF-	
La presente solicitud de Extención de impuestos la fundamentamos sobre las bases legales siguientes: Artículo 7 numerales 9, 10 y 13, del Decreto 27-92 del Congreso de la República, ley del Impuesto al Valor Agregado, Artículo 6 Literal c) del Decreto 26-92, Ley del Impuesto Sobre la Renta y sus reformas, Artículo 4 literal e) del decreto número 19-04 del Congreso de la República, Ley del impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz, Artículo 10 numeral 4, Decreto número 37-92 del Congreso de la República, Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos.	
Agradeciendo la atención a la presente nos suscribimos de ustedes.	
Muy atentamente.	
Nombre y Firma Representante Legal	



NOTA: Se presenta el modelo de la solicitud únicamente para fines de guía, los fundamentos legales contenidos en ella, deben corroborarse constantemente por las modificaciones que dichos fundamentos pudiesen sufrir.

Para que sea otorgada la Constancia de Exención de Impuestos, el Grupo Gestor deberá tomar en cuenta que: “la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio provengan de donaciones o cuotas ordinarias o extraordinarias y que se destinen exclusivamente a los fines de su creación y en ningún caso deberán distribuir, directa o indirectamente, utilidades o bienes entre sus integrantes, de lo contrario no serán sujetos de la exención.”

Si por alguna razón el Grupo Gestor realiza ventas de forma habitual o recurrente, es de carácter obligatorio inscribirse en el régimen del Impuesto al Valor Agregado y solicitar autorización para impresión y emisión de facturas.

e. Llevar contabilidad completa. La ley del Impuesto Sobre la Renta indica que las asociaciones deberán llevar contabilidad completa y registrar todas las operaciones contables en libros debidamente autorizados y habilitados por la Superintendencia de Administración Tributaria.

El mismo día que el Grupo Gestor se inscriba y obtenga su NIT debe solicitarse la autorización y habilitación de Libros Contables conforme a los formularios y requisitos establecidos en la SAT. El plazo máximo para realizar este procedimiento es 30 días después de la inscripción, posterior a dicho plazo se debe pagar multa, la cual puede llegar hasta un máximo de Q. 1.000.00, según la ley vigente a esta fecha.

Cómo mínimo debe de autorizarse y habilitarse los siguientes libros: inventario, diario, mayor, balance, actas y otros que correspondan.

2.2 OBLIGACIONES FISCALES.

El Grupo Gestor estará sujeto a los derechos y obligaciones establecidos en los Códigos y Leyes existentes en el país y que sean aplicables para las asociaciones civiles.

Sin embargo, a fin de no incurrir en sanciones, a continuación se enumeran algunas obligaciones, las más propensas a incumplirse por un Grupo Gestor:

1. Presentación de la Declaración Jurada Anual del Impuesto sobre la Renta: El Grupo Gestor deberá presentar ante la Superintendencia de Administración Tributaria, dentro de los primeros tres meses del año

calendario, una declaración jurada de la renta obtenida durante el año anterior. El formato de la Declaración es proporcionada por la SAT. Esta declaración deberá presentarse bajo juramento de decir verdad. No importando que no haya desarrollado actividades durante el período de liquidación definitiva anual, esto conforme a lo estipulado en el Artículo 54 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta. La no presentación de esta declaración, incurrirá en que el Grupo Gestor debe pagar una Multa por no presentación de la declaración, adicionalmente quedara expuesto a perder la exención en caso de reincidencia. La multa, de ser detectada por SAT, ascendería hasta un máximo de Q. 6.000.00, por declaración no presentada.

2. Emitir Facturas Especiales: Cuando el Grupo Gestor adquiera bienes y/o servicios y que por estas transacciones, los vendedores o prestadores de servicios no emitan factura contable debe elaborarse una Factura Especial para respaldar el pago. Se sugiere que el Grupo Gestor solicite ante SAT, la impresión de facturas especiales. En el momento de la emisión de la factura especial, se deben observar los lineamientos legales, respecto a la operatividad, retención y pago de impuestos, que implica la emisión de facturas especiales, expuestos en las leyes fiscales.

3. Pago de retenciones efectuadas: El Grupo Gestor, al momento de realizar operaciones financieras, debe observar las normas tributarias, respecto a las Retenciones de Impuestos (ISR e IVA), ya sea por operaciones con factura del proveedor o por emisión de facturas especiales. Estas retenciones deben pagarse mensualmente, conforme a los plazos legales. La no declaración de las retenciones efectuadas provocan multas al Grupo Gestor que pueden ascender hasta el 100% del impuesto no pagado.

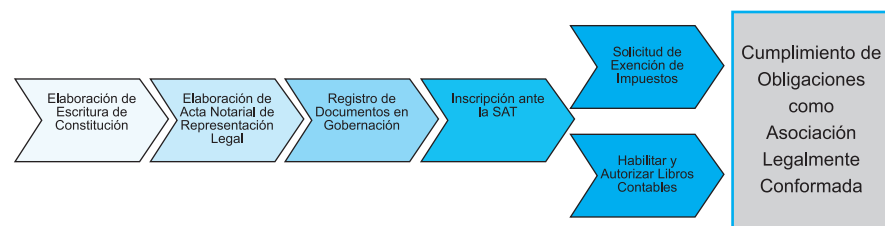
Las retenciones se harán: (1) Cuando el vendedor o prestador del servicio indique en su factura que está sujeto a retención, (2) Cuando el vendedor o prestador del servicio no emita factura, se procederá a elaborar la factura especial y retener el ISR, (3) No deberá retener cuando el vendedor o prestador del servicio indique en su factura que está sujeto a pagos trimestrales, (4) En el caso que en la factura de compra no se indique que está sujeto a pagos trimestrales y tampoco que debe efectuarse retención, lo recomendable es efectuar la retención del Impuesto sobre la Renta, y; Cuando se pague a personas individuales o jurídicas no domiciliadas en el país se procederá a efectuar las retenciones de acuerdo al Art. 45 de la Ley del ISR.

4. Contabilidad al día: Ya que el Grupo Gestor esta obligado a llevar contabilidad completa, estos deben estar debidamente actualizados y al día, aunque las operaciones que se efectúen sean pocas. En caso de que en una

fiscalización se encontraran los libros desactualizados se incurrirá en multa de Q.5, 000.00. Las operaciones deben de estar asentadas por un Contador debidamente registrado en la SAT.

5. Notificar cambios: En caso de modificarse algún dato general del Grupo Gestor o de su Representante Legal, debe darse aviso inmediatamente a la SAT mediante formulario específico para ello. En caso de no hacerlo se incurrirá en multa hasta de Q.1,000.00.

Esquema del Proceso de Legalización de un Grupo Gestor.



2.3 COSTO DE LOS SERVICIOS DE LEGALIZACIÓN:

El proceso de legalización implica costos, si al momento se cuenta con el apoyo de la Red Nacional de Grupos Gestores, esta hará disponible fondos que sufragarán los gastos generados durante el proceso, entiéndase por gastos generados: Elaboración de Escritura, Representación Legal, Registro en el Ministerio de Gobernación, Inscripción ante la SAT, Habilitación y Autorización de Libros y Constancia de Exención de Impuestos, los cuales son pagados mediante la contratación de los servicios de un abogado y notario con experiencia en el tema, preferiblemente residente en el área.

Cabe mencionar que la Red Nacional de Grupos Gestores, no reconoce gastos por concepto de multas generadas en el proceso de legalización, servicios contables, cambios de representación legal, asambleas, entre otros, dichos gastos deben ser cubiertos por el Grupo Gestor. El seguimiento de los procesos anteriormente expuestos es responsabilidad directa del Grupo Gestor.

CAPÍTULO 3

DESARROLLO ADMINISTRATIVO

3.1 ADMINISTRACIÓN:

Para el adecuado funcionamiento del Grupo Gestor y con el fin de proporcionar lineamientos que optimicen el aprovechamiento de los recursos, (financieros, físicos, técnicos, humanos, intelectuales, etc.) es necesario que el Grupo Gestor ponga en práctica algunos métodos y estrategias que permitan tal fin. A continuación se sugieren algunos procesos, los más frecuentes, para una adecuada administración:

Control Interno. Para tener un control adecuado y oportuno de todas las operaciones que realice el Grupo Gestor y así brindar transparencia y confiabilidad financiera para la toma de decisiones, se debe tener un control adecuado y oportuno debiendo incorporar en sus actividades, como mínimo, los siguientes procedimientos de control:

- **Emisión de Recibos:** A fin de brindar transparencia financiera en todas las operaciones, el Grupo Gestor debe extender recibos por las cuotas ordinarias y extraordinarias, donaciones y otros beneficios que recibe de personas individuales y jurídicas.

Aunque no se requiere de autorización por parte de la SAT para su impresión, si se deberá cumplir como mínimo, de acuerdo al Art. 18 del Reglamento del I.S.R., con los siguientes requisitos: **a)** Original y copia, **b)** Nombre o razón social de la entidad impreso, **c)** Domicilio Fiscal impreso, **d)** NIT impreso, **e)** Número correlativo del documento impreso, **f)** Fecha de emisión del documento, **g)** Nombre o razón social del donante, **h)** NIT del donante, **i)** Domicilio fiscal del donante, **j)** Descripción del bien o monto de la donación en números y letras, **k)** Incluir el número de la Resolución de la Exención de Impuestos proporcionada por la SAT.

Es importante hacer mención que cuando se emitan Recibos debe indicarse que los ingresos corresponden a Donaciones, Cuotas Ordinarias o Extraordinarias, cuando así sean, para que proceda la exención de impuestos. De no escribirse lo anterior, se supondrá que son operaciones lucrativas afectas a impuestos.

- **Respaldo de Egresos:** Todos los pagos que realice el Grupo Gestor deben estar debidamente soportados por su documento legal (factura, nota de débito, póliza de importación, escritura cuando corresponda), es importante mencionar que en toda compra se debe exigir el documento legal de lo contrario la entidad puede

ser sancionada con una multa del 100% del impuesto omitido de conformidad con el numeral 3, del artículo 94 del Código Tributario.

- **Cuenta bancaria del Grupo Gestor:** para un fácil y adecuado control del efectivo, es importante que el Grupo Gestor habilite una cuenta bancaria para llevar de forma cronológica los registros de los movimientos financieros y así brindar informes.

La cuenta bancaria puede aperturarse en cualquier institución bancaria del sistema Guatemalteco, los requisitos para ello son establecidos por el Banco elegido.

3.2. PLAN ESTRATÉGICO:

El Grupo Gestor debe plasmar sus aspiraciones, es decir qué objetivos pretende lograr y cómo se propone lograrlo. Para tal fin se sugiere elaborar un documento llamado Plan Estratégico el cual reflejará la estrategia a seguir. Esto permitirá orientar sus acciones de forma ordenada. Dicho documento debe corresponder a un periodo de 3 a 5 años.

Existen varias herramientas que permiten desarrollar esta actividad, se presenta a continuación un esquema general del documento:

- **Visión:** Responde a la pregunta ¿A dónde deseamos ir?
- **Misión:** Responderá a las preguntas ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido? ¿Cómo lograremos alcanzar nuestra visión?
- **Objetivos estratégicos:** ¿Qué deseamos hacer? ¿Qué hacemos bien?, Proposiciones.
- **Plan de acción:** ¿Cómo llegamos a ese futuro?

Formato sugerido para el plan estratégico:

Plan estratégico del Grupo Gestor XXX	
Periodo del (año X) al (año Y) .	
Visión	
Misión	
Objetivos Estratégicos	
- - - -	
Plan de Acción	
Acciones	Año

3.3 PLAN OPERATIVO ANUAL:

Aunque el Plan Estratégico describe de forma ordenada las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos en un mediano plazo, no suele estar lo suficientemente detallado para conocer a fondo cada actividad que se desarrollará. Para alcanzar lo anterior se recomienda utilizar el Plan Operativo Anual –POA-.

Este documento permite presentar de forma específica y concreta las actividades a realizar en un año, así como el responsable, costo y fecha específica. Las actividades del Plan Operativo Anual deben estar perfectamente alineadas al plan de acción del plan estratégico.

Para elaborar tanto el Plan Estratégico como el Plan Operativo Anual se sugiere utilizar insumos del Estudio de Potencial Económico y Agenda de Competitividad Local, el cual se explica más adelante.

Se sugiere el siguiente esquema:

- **Actividades:** Son tareas necesarias y priorizadas que están estrechamente relacionadas con los objetivos del Plan Estratégico. Muchas de las actividades también pueden dividirse en sub-actividades, lo cual lo hará más detallado.
- **Resultado Esperado:** Es el nivel de logro que se espera alcanzar al finalizar el año.
- **Indicadores de resultados:** Permiten verificar el nivel de logro en el cumplimiento de los resultados esperados. Generalmente consiste en números o porcentajes.
- **Medios de Verificación:** Son las fuentes que vamos a utilizar para cerciorarnos de que el resultado se ha logrado.
- **Supuestos:** Son situaciones que están más allá del control directo del Grupo Gestor. Los supuestos previstos en el momento de la planificación sirven para identificar riesgos y/o ventajas de eventuales variaciones.
- **Responsable:** Identifica al o los responsable (s) que realizará (n) la actividad. Cabe mencionar que el Plan Operativo Anual puede realizarse en general, por departamento, por persona o por comisión. Para efectos de este manual será en general.
- **Costo:** Para el desarrollo de algunas actividades se requiere de recursos financieros los cuales deben preverse en esta columna.

Formato Sugerido para el POA:

Plan Operativo Anual Grupo Gestor XXX						
Período (año Y).						
Actividades	Resultado Esperado	Indicadores de Resultado	Medio de Verificación	Supuestos	Responsable	Costo Q.

A continuación un ejemplo del formato para cronograma de actividades:

Cronograma de Actividades Grupo Gestor XXX									
Período (año Y).									
Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep

3.4 REUNIONES:

Se sugiere que la Junta Directiva del Grupo Gestor se reúna una vez a cada quince días para dar seguimiento oportuno a todas las actividades programadas a ejecutar, así como para discutir sobre oportunidades o limitaciones no previstas que surjan en el transcurso de la ejecución y deberá atender aquellas obligaciones que le sean otorgadas mediante escritura de constitución.

Así también, la Asamblea General deberá reunirse una vez al mes para informarse de las actividades y avances del Grupo Gestor. En dichas reuniones se tomarán decisiones sobre asuntos que ameriten la presencia de todos los asociados, tales como la elección de cargos directivos cuando los estatutos lo estipulen, delegación de responsabilidades o comisiones entre los asociados. Ambas reuniones son necesarias para mantener una buena comunicación y coordinación entre los asociados.

3.5 COMISIONES:

Con el fin de cumplir con actividades concretas y para atender las necesidades de sectores productivos específicos, es necesaria la conformación de comisiones que serán conformadas de acuerdo a la experiencia y habilidades con que cuenten los asociados.

3.6 LIBRO DE ACTAS:

Es un libro que permite dejar registrado de forma legal las disposiciones y acuerdos que el Grupo Gestor tome, tanto a nivel de junta directiva, como a nivel de asamblea. Este libro debe de estar habilitado correctamente en la instancia correspondiente y debe de estar resguardado por el secretario de la **Junta Directiva**. Así mismo, deberá estar firmando por todos los que participaron en la toma de decisiones o disposiciones a fin de validar lo escrito.

3.7 LIBRO DE ASOCIADOS:

Para llevar un eficiente control de los asociados del Grupo Gestor es conveniente habilitar un Libro de Asociados el cual permitirá llevar un registro actualizado de los miembros fundadores y nuevos miembros, así como aquellos que participan de forma activa y los que han quedado inactivos.

3.8 SEDE:

Es un espacio físico que permite desarrollar de mejor forma las ideas e iniciativas en pro del desarrollo económico local. La ubicación de una sede no supera la voluntad y el deseo de un futuro mejor para la población.

Se recomienda que el Grupo Gestor tenga una sede donde pueda reunirse la Junta Directiva y donde puedan instalar de forma permanente y segura mobiliario y equipo para el desarrollo de sus actividades administrativas.

Para el establecimiento de la sede se sugiere:

- Realizar una actividad que genere recursos económicos para el alquiler de un espacio.
- Aporte de un espacio por parte de algún miembro del Grupo Gestor
- Solicitar a la alcaldía o gobierno local un espacio físico en las instalaciones municipales, como muestra del apoyo que brinda al Grupo Gestor.
- Alianza con otras instituciones para solicitar espacio físico.

3.9 PERSONAL OPERATIVO:

Si el Grupo Gestor logra generar ingresos adicionales, se puede contemplar la contratación de personal operativo que apoye los procesos y actividades de la asociación. Sin embargo, esta no es indispensable, pues las actividades son ejecutadas por los mismos miembros del Grupo Gestor quienes poseen habilidades y características ideales para su realización.

3.10 MEDIOS DE SOSTENIBILIDAD:

Los Grupos Gestores para garantizar su sostenibilidad financiera deberán considerar algunas de las siguientes acciones:

- Establecer un aporte económico mensual por parte de los miembros de la Asociación.
- Montar eventos de capacitación u otros.
- Formular, gestionar y ejecutar proyectos precompetitivos, que permitan financiar componentes para la sostenibilidad.
- Formular, gestionar y ejecutar proyectos sociales.
- Buscar patrocinios con el gobierno local o entidades privadas que apoyen la temática.
- Realizar actividades culturales, económicas o de otro tipo a fin de generar ingresos.
- No se recomienda la ejecución de proyectos productivos por parte de un Grupo Gestor debido a la naturaleza de la asociación.

3.11 MEMBRECÍA:

Una vez formado el Grupo Gestor es necesario que los miembros se mantengan activos mediante reuniones y realización de las distintas actividades en pro del Desarrollo Económico Local. Sin embargo, es importante seguir integrando y vinculando a más actores que con su capacidad y conocimiento contribuyan a la toma de decisiones y de esta forma se mantenga el mínimo de asociados en caso de inactividad por parte de algunos.

Para el incremento de la membresía es necesario lo siguiente:

- Invitar a la persona idónea de acuerdo al perfil de los asociados presentado en este manual.
- En caso que una persona desee ingresar voluntariamente, deberá presentar una carta dirigida al presidente exponiendo su intención de pertenecer al Grupo Gestor.
- Luego se discutirá en Junta Directiva sobre la resolución que se tomará de aceptar o no a la persona dentro del Grupo Gestor. Independiente a la decisión que se tome, deberá dejarse constancia en el libro de Actas.
- Notificar a la persona sobre la resolución. En caso de ser una resolución favorable, es necesario brindarle una inducción sobre las políticas y actividades que actualmente lleva a cabo el Grupo Gestor.

El Grupo Gestor debe dar apertura y promover el ingreso de jóvenes y mujeres. Especialmente que demuestren interés por el bienestar de su municipio y de su población.

Para los nuevos miembros del Grupo Gestor se sugiere el siguiente formato:



El objeto del presente formato es obtener la información pertinente sobre las personas interesadas en ingresar a un Grupo Gestor.

INFORMACIÓN PERSONAL

Nombre completo:

Profesión:

Ocupación:

Dirección Particular:

Departamento:

Municipio:

Teléfono(s):

Correo Electrónico:

Nit:

No. de Cédula:

INFORMACIÓN LABORAL

Nombre de la entidad donde labora:

Dirección Laboral:

Departamento:

Municipio:

Teléfono(s):

Correo Electrónico:

INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

Usted esta interesado en
ingresar al Grupo Gestor
del municipio de:

Cuales son las razones ?

A que sector representa ?

Firma

Fecha

Declaro que toda la información proporcionada es verídica

3.12 HISTORIAL:

El Grupo Gestor debe llevar un historial o bitácora de todas las actividades que realiza en el municipio, ya que de esta manera se podrá tener un registro de todo para evaluar el impacto, tanto del Grupo Gestor como del modelo en general, así también servirá para conocer las repercusiones en cuanto a la mejora del nivel de vida de los habitantes del municipio. Para el efecto se recomienda documentar los procesos utilizando: actas, informes, ayudas de memoria, videos, fotografías, testimonio de los beneficiarios etc.

3.13 ACREDITAMIENTO A LA RED NACIONAL DE GRUPOS GESTORES:

La Red Nacional de Grupos Gestores, es una asociación de segundo nivel que integra y coordina a los Grupos Gestores del país, constituyendo un mecanismo de representación nacional e internacional por medio del cual se promueven iniciativas para el desarrollo económico local y territorial.

Los Grupos Gestores, debidamente legalizados podrán ser parte de la Red Nacional de Grupos Gestores mediante nota oficial solicitando su ingreso y acreditación, la cual se entregará debiendo cumplir con los requerimientos establecidos en la asociación.

Dicha acreditación tiene una vigencia de un año, por lo que cada Grupo Gestor debe someterse a evaluación de forma anual.

Cada miembro de Grupo Gestor, de forma conjunta deberá alcanzar los requerimientos establecidos en la Red Nacional de Grupos Gestores, a fin de obtener todos los beneficios que brinda, tales como, participaciones en la Junta Directiva, prioridad en la búsqueda de financiamiento de proyectos y asistencia técnica, participar en todos los eventos y actividades que organiza para la promoción e impulso del Desarrollo Económico Local.

CAPÍTULO 4

DESARROLLO OPERATIVO

Las actividades operacionales del Grupo Gestor deben girar en torno al Desarrollo Económico Local del municipio, permitiendo generar mejores condiciones económicas para mejorar la calidad de vida de la población en general. Así también, se enfoca en identificar las ventajas comparativas de su municipio para convertirlas en ventajas competitivas.

Debido a su naturaleza, el Grupo Gestor es responsable de sus acciones y actividades en el municipio.

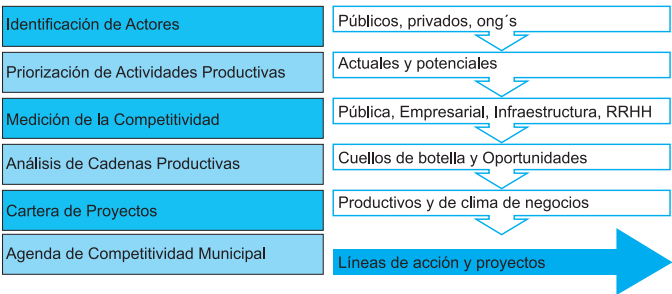
A continuación se proponen las actividades mínimas que deberá realizar el Grupo Gestor:

4.1 ESTUDIO DE POTENCIAL ECONÓMICO Y AGENDA DE COMPETITIVIDAD:

Más conocido como EPAC, es un estudio que permite identificar el potencial económico del municipio y crear un documento de planificación económica en base a los potenciales identificados, que a la vez pretende ser un instrumento de negociación y concertación entre el sector privado, público y autoridades municipales, para desarrollar estrategias de intervención y finalmente una cartera de proyectos que permite visualizar de una forma lógica, ordenada y priorizada las ideas generadas.

Dicho estudio es la primera actividad que realiza el Grupo Gestor, formado o en formación, ya que automáticamente se convierte en una herramienta orientadora que permite priorizar y dirigir la actividades del Grupo Gestor y del Municipio.

Actualmente la Red Nacional de Grupos Gestores cuenta con una metodología validada para elaborar los EPAC, el cual se resume en el siguiente diagrama:



La Guía II expone paso a paso los procesos para elaborar el Estudio de Potencial Económico y Agenda de Competitividad.

4.2 MONOGRAFÍA ECONÓMICA:

El Grupo Gestor debe recopilar toda la información económica existente en el municipio y departamento y crear una base de datos que este disponible para ser consultada y de esta manera convertirse en un referente de información.

Para poder obtener la información, es conveniente extraerla del banco de datos municipal, ya sea con los miembros de la Corporación Municipal o con los coordinadores de las Oficinas Municipales de Planificación –OMP-. A su vez encontrará variada información sobre el municipio en Internet.

Parte de esta monografía se encuentra registrada en el EPAC, sin embargo debido a los constantes cambios económicos del país debe ser actualizada por lo menos cada año.

4.3 IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTORES:

Cada municipio cuenta con productores individuales y asociados los cuales representan los diversos sectores económicos productivos.

Ya que dichos actores son necesarios para promover e impulsar el desarrollo económico, es importante conocerlos y tener una base de datos actualizada a fin de poder contactarlos, en caso se les gestione algún beneficio o se les requiera alguna información.

4.4 FOMENTO DE LA ASOCIATIVIDAD:

El Grupo Gestor fomenta la asociatividad de las personas, productores, empresas o sectores económicos que así lo requieran o sean clave para el desarrollo económico.

La asociatividad mejora la capacidad de gestión y organización del grupo de personas organizadas.

El apoyo consiste en promover los beneficios que puede obtener un grupo de personas organizadas y orientarlos sobre como pueden trazarse y alcanzar las metas.

4.5 CAPACITACIONES:

Ya que el Grupo Gestor tiene identificadas a las personas vinculadas a actividades productivas, principalmente con las que participaron en la elaboración del EPAC fomentará y generará una demanda de necesidades de capacitación. La priorización de

capacitaciones a satisfacer dependerá de los potenciales económicos encontrados en el EPAC. Así también serán prioritarias aquellas que liberen cuellos de botellas encontrados en el “Análisis de Cadenas” realizado en el estudio.

4.6 CONFERENCIAS, CONGRESOS Y EVENTOS:

Dentro de las actividades a promover por el Grupo Gestor, esta la participación y la organización de eventos específicos, tales como: Conferencias, Congresos, Talleres, etc., los cuales deben responder a la temática económica del municipio. En tales actividades se puede promover tanto el Municipio como sus productos y servicios.

4.7 INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS:

Ya que el intercambio de información sobre asuntos específicos, es esencial para el crecimiento intelectual y técnico de las personas, es necesario que el Grupo Gestor promueva Intercambios de Experiencias y Giras Especializadas para conocer los aciertos, las limitantes, los factores de éxito y los obstáculos superados de experiencias similares.

4.8 FERIAS ESPECIALIZADAS Y RUEDAS DE NEGOCIOS:

El Grupo Gestor promoverá y buscará la participación de productores en las diferentes ferias y ruedas de negocios que se realizan ordinariamente en el territorio nacional.

Donde las circunstancias del Grupo Gestor lo permitan, también se organizará este tipo de actividades para el Fomento Económico.

4.9 ALIANZAS ESTRATÉGICAS:

Es la vinculación, de común acuerdo, de dos o más instancias, que con objetivos similares unifican esfuerzos y recursos para alcanzar lo esperado.

Esta actividad es muy importante para el Grupo Gestor, pues permite unificar esfuerzos con otros entes que trabajan en el tema económico dentro del municipio y de esta manera se evitará duplicar esfuerzos y se optimizarán los recursos.

El Grupo Gestor no solo buscará hacer Alianzas con entidades de su Municipio, sino que de todo el territorio nacional e internacional, los cuales permitirán captar recursos técnicos

y económicos para realizar algunas de las actividades ya mencionadas tales como: Capacitaciones, Eventos, Intercambios, Ferias, etc.

Definidas las actividades necesarias para el Municipio el Grupo Gestor coordinará con instituciones locales o regionales la gestión y organización de los mismos.

4.10 FORMULACIÓN DE PROYECTOS:

Una de las tareas principales del Grupo Gestor es la formulación de proyectos. Inicialmente se tomará como insumo los resultados de la agenda de competitividad y la cartera de proyectos generados en el EPAC. También podrá formular proyectos, que a petición de asociaciones o grupos de productores, lo requieran para el mejoramiento de la productividad. El procedimiento para la formulación de proyectos productivos privados se encuentra en la Guía III.

Los proyectos que se formulen pueden ubicarse en dos áreas: en el área Productiva, que se relacionan directamente con los potenciales económicos del Municipio y mejoran la Competitividad, y en el área Pre-Competitiva, que se enfoca en mejorar el clima de negocios y no necesariamente se relacionan con actividades productivas. Sin embargo, el Grupo Gestor enfocará sus recursos a la formulación de proyectos que corresponden a la primer área.

Para la elaboración de los proyectos, el Grupo Gestor puede solicitar apoyo, ya sea a la Red Nacional de Grupos Gestores, a la Universidad o a cualquier otra instancia. Dichos expertos determinarán si es necesario escribir únicamente un perfil de proyecto, un estudio de prefactibilidad o un estudio de factibilidad según sea necesario.

Al tener la primera versión, el Grupo Gestor los revisará para realizar sus observaciones pertinentes y así editar la versión final.

Los documentos finales, formarán parte de la “Cartera de Proyectos” del Grupo Gestor, el cual permitirá facilitar la búsqueda de financiamiento en los aliados estratégicos o instituciones cooperantes.

4.11 GESTIÓN DE PROYECTOS:

El Grupo Gestor deberá identificar fuentes de financiamiento para los proyectos previamente formulados, y a la vez elaborará una base de datos de las posibles entidades financieras la cual estará en constante actualización y monitoreo para colocar así los proyectos que se tengan en cartera.

Ya que el primer interesado en el logro del financiamiento es el grupo de personas beneficiarias, el Grupo Gestor entregará el listado de posibles fuentes de financiamiento dando acompañamiento cercano a los procesos de gestión de los proyectos elaborados.

El Grupo Gestor en coordinación con las instituciones gubernamentales y no gubernamentales priorizará los proyectos a gestionar.

Un dato importante es mencionar que al tener las fuentes identificadas, se pueden ingresar los expedientes, pero el dictamen final dependerá de los procesos internos de cada ente para dar el financiamiento final para la ejecución de los proyectos.

4.12 EJECUCIÓN DE PROYECTOS:

El Grupo Gestor puede ejecutar proyectos para su autosostenibilidad, sencillos y prácticos, que garanticen ingresos para su funcionamiento y que correspondan al área de pre-competitividad.

4.13 GESTIÓN DE ESTUDIOS O INVESTIGACIONES:

De acuerdo a las necesidades encontradas y a la demanda de asociaciones de productores, el Grupo Gestor identificará instancias que realicen los estudios requeridos.

4.14 VINCULACIÓN DE MERCADOS:

Es la búsqueda e identificación de mercados, locales, territoriales, nacionales e internacionales, para la introducción y futuras negociaciones de productos y servicios identificados en el Municipio.

Este proceso puede ser mediante estudios de mercado, búsqueda de canales de distribución, aprovechamiento de oportunidades de comercialización y análisis de cadenas productivas externas.

El Grupo Gestor deberá estar al tanto de las oportunidades que existan en el ámbito nacional o internacional para promover e impulsar las negociaciones de los productos de su Municipio.

CAPÍTULO 5

RELACIONES Y COMUNICACIÓN

Las relaciones interinstitucionales, la comunicación y el manejo de la imagen del Grupo Gestor son de vital importancia, pues de esta manera se mejorará el perfil de Grupo Gestor sin olvidar su propia naturaleza.

5.1 FOMENTAR RELACIONES INTERINSTITUCIONALES:

El Grupo Gestor deberá fomentar las relaciones interinstitucionales propias y la de otras instancias mediante la **Concertación entre actores y sectores**, promoviendo el dialogo a nivel municipal.

En este tipo de actividades, el Grupo Gestor deberá tomar la iniciativa y liderar el desarrollo de la misma, pues su finalidad será llegar a acuerdos en común para el bien de todos.

Así también deberá tener contactos con instituciones de carácter nacional e internacional quienes podrán apoyar cualquier actividad que el Grupo Gestor impulse en el Municipio.

5.2 INTERRELACIÓN CON EL GOBIERNO LOCAL:

La municipalidad representada por su corporación municipal es la encargada de gobernar y velar por el bien de las personas que habitan en el Municipio.

Por ello, el Grupo Gestor deberá, en primera instancia presentarse ante el Alcalde y la Corporación Municipal, socializando con ellos los objetivos, naturaleza, actividades y puntos de mutuo interés entre ellos y el Grupo Gestor. También deberá hacerse entrega de una copia del EPAC del Municipio a fin que pueda ser utilizada como herramienta en sus gestiones Municipales.

Así también el presidente o algún representante del Grupo Gestor deberá invitar al Alcalde o algún miembro del Concejo a las reuniones del Grupo Gestor a fin de socializar las actividades y coordinar las que con Desarrollo Económico Local se refieren.

5.3 PARTICIPACIÓN EN LOS CONSEJOS DE DESARROLLO URBANO Y RURAL:

Dentro de las estructuras establecidas por el Gobierno Central, se han implementado Consejos de Desarrollo en varios niveles de la población.

Al Grupo Gestor le corresponde interrelacionarse con los Consejos Municipales de Desarrollo del Municipio –COMUDE–. Para tal fin es necesario solicitar un espacio a fin de poder expresar iniciativas y tomar decisiones en pro del desarrollo del Municipio.

Al COMUDE se presentarán los proyectos productivos ubicados en las Carteras de Proyectos para que sean priorizadas y apoyadas.

5.4 PARTICIPACIÓN EN LA COMISIÓN FETARN:

La comisión FETARN, siglas de la comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales, es una comisión presidida por un miembro del Concejo Municipal quien tiene a su cargo velar por las actividades relacionadas a cualquiera de estos componentes.

El Grupo Gestor debe identificar al miembro del Concejo que preside la FETARN e invitarlo a integrar el Grupo Gestor. Así también el Grupo Gestor puede asesorar sobre los temas económicos a dicha Comisión cuando así lo requiera.

En caso de no estar conformada la Comisión FETARN, el Grupo Gestor promoverá su creación con el ánimo de fortalecer las estructuras actuales y fomentar en la economía del Municipio de forma conjunta. La Guía VI explica la base legal, conformación y funcionamiento de esta comisión.

5.5 INTERRELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN:

El Grupo Gestor identificará los medios de comunicación locales, escritos y audiovisuales que operan en el municipio para poder mantener informada a la población de las acciones que se vienen desarrollando en el tema de Desarrollo Económico Local. Además podrá generar información que permita dar a conocer sus acciones, mejorar su credibilidad y mantener su imagen institucional. Para el efecto puede aprovechar los medios de la siguiente manera:

- **Cable Local:** es importante que el Grupo Gestor pueda gestionar algún espacio para poder desarrollar temas DEL y así poder sensibilizar a la población así como para formar capital humano.

- **Trifoliar del Grupo Gestor:** Información general del Grupo Gestor y actividades que realiza.
- **Boletines y revista del Grupo Gestor:** Puede ser redactada de forma trimestral, e informara sobre las principales actividades y logros que realizó.
- **Uso de logotipo:** En actividades que se realicen e impresión de documentos se debe colocar el logo del Grupo Gestor a fin de mantener la imagen, pudiendo imprimirse en una manta vinílica, documentos, notas, solicitudes, invitaciones, etc.
- **Información electrónica:** Puede ser mediante la creación de páginas web, blogs, y aprovechamiento de plataformas informáticas que permitan difundir información del Grupo Gestor.



BIBLIOGRAFÍA

- Estatutos de conformación de la Red Nacional de Grupos Gestores.
Red Nacional de Grupos Gestores
Septiembre 2,004.
- Grupo Gestor, 10 años.
Red Nacional de Grupos Gestores.
Año 2,006.
- Reglamento de Acreditación.
Red Nacional de Grupos Gestores.
Marzo 2,009.
- Conocimiento practico y validación de las experiencias.
Consultores internos y externos.

DIRECTORIO DEL CONSORCIO

ENTIDAD	DATOS GENERALES
 Red Nacional de Grupos Gestores®	22 Avenida 3-87 Zona 3, Edificio Europa, Tercer Nivel, Oficina 3-04, Quetzaltenango, Guatemala, C.A. Tel: (502) 77655710 - 77658101 - 77669510 rednacional@gruposgestores.org.gt www.gruposgestores.org.gt
 Fundación Soros Guatemala	6ta Avenida 20-25 Zona 10, Plaza Marítima, 6to nivel, Guatemala, Guatemala, C.A. Tel: (502) 23664535 sorosgt@soros.org.gt www.soros.org.gt
 1966 UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA Excelencia que trasciende	18 Avenida 11-95 Zona 15, Vista Hermosa III, Guatemala, Guatemala, C.A. Tel: (502) 23640336 info@uvg.edu.gt www.uvg.edu.gt
 promudel Programa Municipios para el Desarrollo Local	13 Calle 2-60 Zona 10, Edificio Topacio Azul, Oficina 502, Guatemala, Guatemala, C.A. Tel: (502) 24299600 promudel@promudel-gtz.net www.promudel-gtz.net
 PRONACOM Mejorando Para Competir	10ª Calle 3-17 Zona 10, Edificio Aseguradora General, 4to. Nivel, Guatemala, Guatemala, C.A. Tel: (502) 24212464 www.pronacom.org
 BCIE	16 Calle 7-44, Zona 9, Guatemala, Guatemala, C.A. Tel: (502) 24105300 Fax: (502) 23311457 www.bcie.org/spanish/index.php

